



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV**  
**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUT OF**

# **MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

**MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**Bc. ANETA SKYVOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.**

**BRNO 2014**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Skyvová Aneta, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybraném podniku**

v anglickém jazyce:

**Motivation and Evaluation of Employees in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy pro vypracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu<sup>1</sup>

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

## Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníku. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BELOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8. 113 stran.
- DVORÁKOVÁ, Zuzana et al. Personální řízení 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KRBECKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-667-9.
- PLAMÍNEK, Jirí. Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas managementu. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1092-7.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

## ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou pracovní motivace, hodnocení a odměňování ve společnosti Siemens. Podstatou práce je navrhnout nápady na zlepšení motivačního systému v této společnosti a zjistit spokojenost zaměstnanců v organizaci. Současný stav je analyzován prostřednictvím dotazníkového šetření a interních dat společnosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování, hodnocení.

## ABSTRAKT

This thesis deal with the problem of work motivation, evaluation and compensation in Siemens. The core of this thesis is to design new ideas for improving of motivation system in this company and find out satisfaction of employees in the organization. The current situation is analyzed via questionnaire research and internal sources.

## KEYWORDS

Human resources management, motivation, stimulation, compensation, evaluation.

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8. 113 stran.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Personální řízení* 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-667-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1092-7.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2013

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, PhDr. za rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl a za čas, který práci věnoval. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Lucii Čulíkové ze společnosti Siemens, za ochotu při poskytování materiálů a za konzultace a v neposlední řadě děkuji zaměstnancům firmy.

## Obsah

Úvod.....	7
Cíle a metody práce.....	8
1 Teoretická část.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Motivace.....	10
1.2.1 Typy motivace.....	11
1.2.2 Vztah motivace a výkonu.....	11
1.2.3 Pracovní motivace.....	12
1.2.4 Motivační teorie.....	13
1.2.5 Demotivace.....	15
1.3 Stimulace.....	16
1.4 Hodnocení pracovníků.....	16
1.4.1 Proces hodnocení pracovníků.....	17
1.4.2 Metody hodnocení.....	17
1.5 Odměňování pracovníků.....	18
1.5.1 Mzda, plat a odměny z dohod.....	18
1.5.2 Zaměstnanecké benefity.....	22
1.5.3 Fond kulturních a sociálních potřeb.....	24
1.5.4 Sociální fond.....	25
2 Analytická část.....	26
2.1 Popis firmy.....	26
2.2 Historie závodu Mohelnice.....	27
2.3 Vize a mise závodu Mohelnice.....	28
2.4 Charakteristika zaměstnanců.....	28
2.5 Organizační struktura.....	30
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	31
2.6.1 Finanční nástroje odměňování.....	31
2.6.2 Zaměstnanecké výhody.....	34
2.7 Pracovní doba.....	41
2.7.1 Dovolená.....	42
2.7.2 Pracovní volno.....	43
2.8 Dotazníkové šetření.....	44
2.8.1 Statistické údaje.....	44



2.8.2	Vztahy na pracovišti.....	47
2.8.3	Pracovní prostředí.....	49
2.8.4	Vedení společnosti.....	51
2.8.5	Hodnocení a odměňování.....	55
3	Návrhová část.....	61
3.1	Příspěvky na rekreaci.....	61
3.2	Rozšíření možnosti čerpání benefitových bodů.....	61
3.3	Navýšení benefitových bodů.....	62
3.4	Zvýhodněný mobilní tarif.....	62
3.5	Dovybavení některých pracovišť.....	62
3.6	Pravidelná setkání s vedoucími.....	63
3.7	Zhodnocení návrhů.....	64
	Závěr.....	65
	Seznam použitých zdrojů.....	66
	a) Knihy.....	66
	b) Internetové zdroje.....	67
	c) Ostatní zdroje.....	67
	Seznam obrázků.....	68
	Seznam tabulek.....	68
	Seznam grafů.....	68

## Úvod

Motivační systém je jedním z nejdůležitějších nástrojů, který slouží ke stimulaci pracovníků. Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, zvyšuje se jejich produktivita, zaměstnanci odvádějí lepší práci a roste tak zisk zaměstnavatele.

Tato práce se zabývá motivačním systémem ve vybrané společnosti.

V teoretické části se seznámíme s řízením lidských zdrojů, motivací, stimulací, hodnocením a odměňováním. Popíšeme nejdůležitější motivační teorie, pojem demotivace nebo proces hodnocení. Velkou část teorie tvoří zaměstnanecké benefity.

V analytické části je nejdříve popsána společnost, její historie, vize a mise. V další části se zabýváme zaměstnanci, jejich charakteristikami a organizační strukturou. Dále je popsáno odměňování zaměstnanců, konkrétně finanční a nefinanční nástroje odměňování a pracovní doba. Důležitou součástí analytické části je dotazníkové šetření, to bylo zaměřeno na 4 hlavní oblasti, a to vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, vedení společnosti, hodnocení a odměňování.

V následující části diplomové práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení nebo doplnění současného motivačního systému.

## **Cíle a metody práce**

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem motivačního systému, jejich hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti. Dalším cílem je navrhnout případná zlepšení tohoto systému.

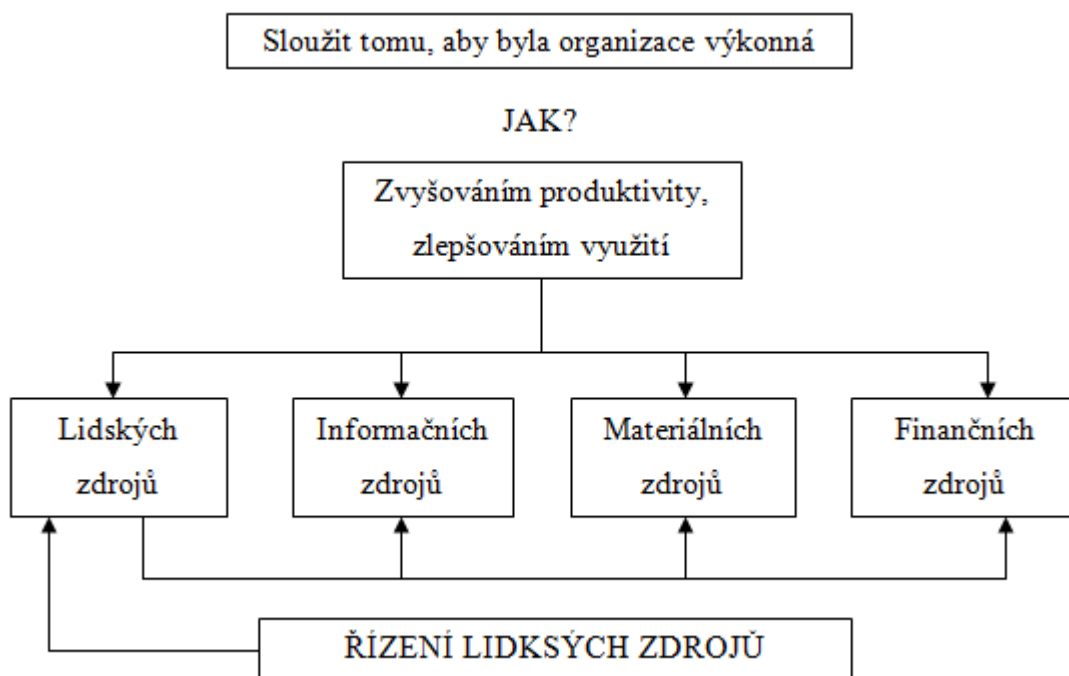
V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti motivace, hodnocení a odměňování. V další části je popsán současný stav motivačního systému ve firmě a uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci firmy. V poslední části práce je uvedeno několik návrhů na zlepšení situace ve společnosti.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí v personalistice. Postupně se stává nejdůležitější částí řízení společnosti. Toto postavení vyjadřuje, že lidská pracovní síla je nejvýznamnějším výrobním vstupem. Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby se výkon organizace neustále zlepšoval, toho dosáhneme, budeme-li lépe využívat všechny zdroje, kterými disponujeme. Na řízení lidských zdrojů by se měli podílet nejen pracovníci personálního útvaru, ale všichni vedoucí pracovníci v organizaci. <sup>[8]</sup>

Obr. 1.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: [8]

Dle moderního řízení lidských zdrojů je potřeba vytvářet pracovní místa a úkoly na míru každému pracovníkovi, a tím jeho schopnosti ideálně využít. Ty se musí v zájmu spokojenosti pracovníka dále rozvíjet. <sup>[9]</sup>

Obecně jsou potřeba tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů. Prvním je vědět, jaké faktory ovlivňují výkonnost a pracovní chování zaměstnanců. Výkonnost ovlivňují osobní vlastnosti, schopnosti a pracovní motivace. Druhým předpokladem je

znalost manažerských nástrojů a postupů, tedy zásady delegování, motivování, komunikace, vedení týmů atd. Poslední předpoklad tvoří postupy a pravidla, které jsou uplatňovány vůči širším skupinám zaměstnanců, např. stanovování cílů, pravidla pro výběr zaměstnanců, hodnocení, tvorby mezd, školení pracovníků atd. <sup>[16]</sup>

Řízení lidských zdrojů je založeno na spolupráci liniového řídicího pracovníka a personálním útvarům.

Základní znaky koncepce řízení lidských zdrojů jsou:

- strategický přístup k personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory, které formují pracovní síly organizace,
- personální práce se stává náplní práce všech vedoucích pracovníků, nejen personalistů,
- personální práce je propojena se strategií firmy,
- ředitel úseku řízení lidských zdrojů je součástí užšího vedení společnosti,
- orientace na spokojenost zaměstnanců,
- orientace na sounáležitost zaměstnanců s firmou,
- vytváření dobré pověsti firmy. <sup>[5]</sup>

## 1.2 Motivace

Motiv je důvod něco dělat. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle. Proces motivace je iniciován neuspokojenými potřebami. Díky těmto potřebám se vytváří přání něčeho dosáhnout, potom si volíme cesty a způsoby chování, které povedou k dosažení cílů. <sup>[1]</sup>

Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, může se zvýšit absence, plýtvání časem na přestávky a vyřizování soukromých záležitostí, pomlouvání a šíření fám, odčerpávání financí z podniku, zpochybňování politiky podniku nebo byrokracie. Naopak se může snížit zájem a kvalita práce, tempo, ochota přijmout zodpovědnost, úroveň připomínek, dochvilnost nebo pozornost. <sup>[6]</sup>

Základním principem motivace je nalezení harmonie mezi potřebami člověka a jeho pracovním úkolem. Když máme konkrétního pracovníka a konkrétní pracovní úkol, málokdy si vzájemně sedí. Buď tedy můžeme zapůsobit na pracovníka tak, aby se změnil, a byl vhodný pro pracovní úkol, nebo můžeme pozměnit úkol nebo přizpůsobit pracovní podmínky, aby byly vhodnější pro pracovníka. Druhý případ se nazývá zlaté

pravidlo motivace. Jinými slovy bychom tedy neměli předělávat pracovníky, ale přizpůsobit úkoly lidem a jejich motivům. <sup>[13]</sup>

Hlavní pravidla motivace můžeme shrnout do tří zásad: zaměstnanci jednají na základě toho, jak jsou odměňováni či sankcionováni, odměna je tím účinnější, čím dříve přijde a sankce pro pracovníka by měly být reálné. Zaměstnavatel musí především vědět jaké používat motivační nástroje a jak s nimi zacházet. <sup>[16]</sup>

### 1.2.1 Typy motivace

Podle Herzberga existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – tato motivace vychází ze samotné práce. Dochází k ní, když lidé shledávají svoji práci za zajímavou, důležitou a podnětnou a je v ní obsažena odpovědnost, volnost, možnost růstu a postupu v hierarchii organizace. <sup>[1]</sup> Vedoucí pracovník může podpořit vnější motivaci několika způsoby, např. dát pracovníkovi větší samostatnost, umožnit pracovníkům získávat nové zkušenosti, zdůraznit prestiž práce, upozornit na důležitost práce vzhledem k celopodnikovým cílům, vyjádřit pracovníkovi důvěru, za dobře odvedenou práci pracovníkovi poděkovat nebo pochválit. <sup>[16]</sup>
- Vnější motivace – vnější motivace je vše, co děláme, abychom pracovníky motivovali. Patří sem odměny, např. povýšení, zvýšení platu, ale i tresty, např. snížení platu nebo disciplinární řízení. <sup>[1]</sup> K posílení vnější motivace zaměstnanců je potřeba stanovit, jaké očekáváme výsledky, sdělit zaměstnanci odměny za dosažené výsledky, dát pracovníkovi možnost ovlivnit výsledky své práce, podpořit vztah odměn a výkonů, zavést nepeněžní odměny a další. <sup>[16]</sup>

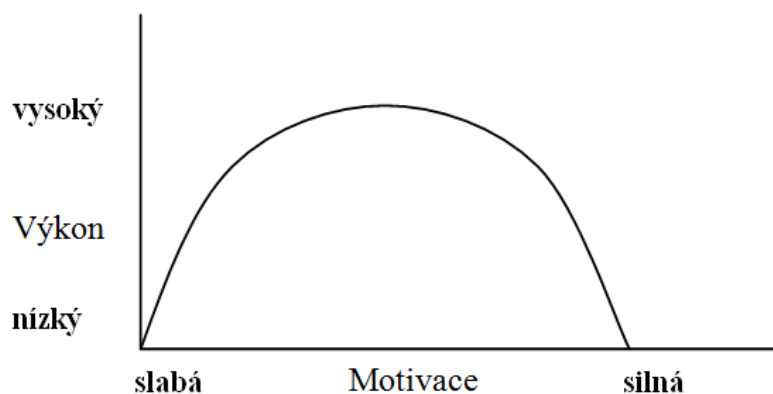
Vnější motivátory mívají výrazný účinek, ale někdy působí pouze krátkodobě. Vnitřní motivátory mají obvykle dlouhodobější vliv, protože nejsou pracovníkovi vnuceny. <sup>[1]</sup>

### 1.2.2 Vztah motivace a výkonu

Vroom zformuloval vztah mezi motivací a výkonem jako  $P = M \times A$ , kde P je výkon, M je motivace a A je schopnost. Pokud je tedy motivace nebo schopnost nulová, potom nedochází k žádnému výkonu. Výkon tedy závisí jak na motivaci, tak i na schopnosti. <sup>[1]</sup>

V následujícím grafu je vyjádřen vztah motivace a výkonu dle V. H. Delheese. V grafu můžeme vidět, že s růstem motivace roste i vnitřní napětí pracovníka, a to negativně ovlivňuje jeho výkon. Abychom dosáhli dobrého výkonu, musíme tedy znát optimální úroveň motivace.

Obr. 1.2 Vztah motivace a výkonu dle V. H. Delheese



Zdroj: [11]

Závěr Delheesovi teorie tedy je, že výkon závisí na souhrnu subjektivních a objektivních činitelů. Mezi subjektivní činitele patří motivace a schopnosti a mezi objektivní pracovní podmínky.<sup>[11]</sup>

### 1.2.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je taková motivace, která je spojena s plněním předem daných povinností. Jde tedy o motivaci na pracovišti, k níž náleží veškeré aktivity pracovníka organizace, které tato organizace ovlivňuje. Pracovní motivace je tedy souhrn podmínek, v nichž se pracovník nachází. Mezi tyto podmínky patří např. spolupráce, mzda nebo dělba práce. Pracovní motivace je prostředkem k dosahování určitých odměn.

Pracovní motivace byla dříve zaměřována na zvyšování úrovně pracovní produktivity a nebyly dostatečně uplatňovány humanitní zřetele. Až po dlouhé době byl objeven také sociální činitel pracovní motivace. Vyvinuly se tři typy teorií pracovní motivace, a to taylorismus, hnutí „human resources“ a hnutí humanizace práce.

Principem taylorismu je pokus o vědecké studium pracovní činnosti. Dle Taylora by měla být práce zorganizována na základě tří zásad: vybírat nejschopnější lidi, naučit

je nejvýkonnější metody a nejekonomičtější pohyby a vytvořit podmínky pro nejlepší pracovníky ve formě vyšších platů. Tato metoda měla vést k maximální racionalizaci práce. Proto byly vytvořeny základy pro normování práce. Kdo norem nedosahoval, byl považován za nedostatečně schopného jednice. Tento systém vyvolal odpor dělníků, kteří začali zpomalovat svoje tempo.

Hnutí „human resources“ se někdy také označuje jako teorie lidských vztahů. Tento model je spjat se jménem Eltona Mayo, ten prostřednictvím svých experimentů v podniku Western Electric Company objevil sociální faktor v pracovní motivaci. Mayo tvrdil, že sociální skupiny vzniklé v pracovních provozech mohou mít značný vliv na chování jednotlivých pracovníků, obzvlášť na množství vykonané práce. Teorie lidských vztahů klade důraz na city pracovníků, na to, co prožívají vzhledem k ostatním pracovníkům a jak se zvládají vypořádat se sociálními problémy.

Hnutí humanizace práce navázalo na teorii lidských vztahů. Dle některých autorů vedlo motivování podle teorie lidských vztahů k pouze dočasnému zvýšení pracovního úsilí. Teorie humanizace říká, že pracovníci vyžadují stále zajímavější práci, větší samostatnost a odpovědnost při plnění pracovních úkolů a rozmanitost úkonů. Chtějí smysluplnou práci, která není rutinní a za kterou si zaslouží uznání. Podle kritiků je tato teorie neúspěšná, jelikož motivační systém práce se týká jen malé části pracujících a praktická aplikace této teorie byla často velmi problematická. <sup>[11]</sup>

#### **1.2.4 Motivační teorie**

Proces motivace je do určité míry založen na teoriích motivace. Mezi hlavní teorie patří:

- Teorie instrumentality, behavioristická teorie
- Teorie potřeb neboli teorie zaměřené na obsah
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- Kognitivní, poznávací teorie neboli teorie zaměřené na proces

#### **Teorie instrumentality**

Instrumentalita znamená přesvědčení, že jedna věc povede k jiné věci. Podle této teorie budou lidé motivováni, pokud budou odměny a tresty přímo provázány s jejich výkonem. Tato teorie je založena na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb. I přesto se ještě široce využívá a v některých případech je i účinná.



## Teorie potřeb neboli teorie zaměřené na obsah

Základem této teorie je myšlenka, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy, proto musíme rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenou potřebou. Některé potřeby vyvolávají silnější úsilí k dosažení cíle než jiné, vždy záleží na povaze jedince. Mezi nejznámější teorie potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb nebo ERG teorie. <sup>[1]</sup>

Podle Maslowovy teorie je základem lidského chování uspokojování potřeb. Maslow seřadil potřeby do hierarchického systému na potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a ocenění a potřeby sebeaktualizace. Tyto potřeby jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Aby mohla být uspokojena potřeba, musí být uspokojeny potřeby, které jsou v hierarchii před ní. Úrovně Maslowova systému ve firmě jsou zobrazeny v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: [3]

Alderferova ERG teorie redukuje pět Maslowových úrovní na tři, a to na potřeby existenční (*Existence*), potřeby vztahové (*Relatedness*) a potřeby růstové (*Growth*). Existenční potřeby zahrnují Maslowovy potřeby fyziologické a potřebu bezpečí, vztahové potřeby odpovídají potřebám sounáležitosti a uznání a potřeby růstové jsou podobné jako potřeba seberealizace. Na rozdíl od Maslowa, dle Adelfera není nutné uspokojit nižší potřeby, abychom mohli uspokojovat potřeby vyšší. Na základě této teorie je možné uspokojovat potřeby různých úrovní současně. <sup>[15]</sup>

## **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Tento model rozlišuje faktory, které zvyšují spokojenost s prací a faktory, které vedou k nespokojenosti s prací.

První skupinou jsou satisfaktory neboli motivátory. Ty pramení z vlastní práce, jsou to tedy vnitřní faktory. Zahrnují uznání, úspěšné plnění cílů, práci samotnou, odpovědnost nebo růst. Druhá skupina obsahuje „vyhýbání se nespokojenosti“, z hlediska práce jsou to vnější faktory. Patří sem osobní vztahy, peněžní odměna, podniková politika, jistota nebo bezpečí. Tyto faktory nevyvolávají spokojenost, ale pokud nepodnikneme preventivní kroky, mohou vést k nespokojenosti.

## **Kognitivní, poznávací teorie neboli teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie popisují procesy, které ovlivňují motivaci. Zabývají se tím, jak pracovníci vnímají pracovní prostředí.<sup>[1]</sup>

Nejvýznamnějšími z těchto teorií jsou:

- Expektační teorie – tuto teorii uvedl Victor Vroom a základem jsou tři elementy, Valence (cíl musí být atraktivní), instrumentalita (přesvědčení, že cíle dosáhneme), expectancy (dosažení cíle je reálné),<sup>[17]</sup>
- Teorie cíle – teorii cíle zformulovali Latham a Lock a hlavní myšlenkou je, že stanovené cíle musí být obtížné, ale splnitelné, to vyvolá touhu zaměstnance cíl splnit,<sup>[18]</sup>
- Teorie spravedlnosti – tuto teorii zveřejnil John Stacey Adams a říká, že pocit spravedlnosti při odměňování zvyšuje výkon pracovníka a naopak pocit nespravedlnosti působí demotivačně.<sup>[19]</sup>

### **1.2.5 Demotivace**

Když se lidé snaží spokojit svoje potřeby a do cesty se jim postaví nějaká nepřekonatelná překážka, bývají demotivováni. K demotivaci dále dochází, když pracovník nedostane očekávanou odměnu, když se mu pokazí práce, na které dlouho pracoval atd. Demotivaci může také způsobit nevšímavost vedoucího, špatná organizace práce, nezasloužená kritika nebo pochvala jiného pracovníka, hrubé jednání, přílišné zasahování vedoucího do práce podřízených, nedostatek práce nebo materiálu a další.<sup>[3]</sup>

Existuje řada způsobů, jak lidé reagují na frustraci:

- zesílení úsilí překážku překonat,

- vzdání se záměru,
- vybití potlačené energie prostřednictvím násilí,
- hledání náhradního cíle,
- přesvědčování, že náš cíl nestojí za dosažení,
- návrat k nižším způsobům uspokojením potřeb. <sup>[3]</sup>

Mezi nejčastější demotivátory patří špatné zkušenosti s kolegy, špatná politika společnosti, selhání, stres, nudná práce, překážky zabráňující předvést naše nejlepší výkony, nedostatek podpory, špatný vedoucí nebo špatné nasměrování našeho pracovního výkonu. Správný vedoucí by se měl s demotivací správně vyrovnat tak, že odstraní překážky a podpoří motivaci. Hlavními kroky k této podpoře jsou určení klíčových faktorů, jež mají vliv na motivaci a věnovat pozornost individuálním potřebám. <sup>[2]</sup>

### **1.3 Stimulace**

Výhodou stimulace je, že nám o lidech stačí méně informací. Avšak nevýhodou oproti motivaci je, že jakmile přestaneme do stimulace investovat čas a úsilí, lidská činnost se zastaví. Naproti tomu motivace bude bez našeho vlivu působit, dokud bude požadovaná činnost v souladu s aktuálními motivy lidí. <sup>[13]</sup>

Rozdíl mezi motivem a stimulem je takový, že motiv představuje vnitřní pohnutky, které nemusejí být vždy vědomé, stimul je vnější podnět, jímž je člověk podněcován k určitým aktivitám.

Stimulace je tedy vnější působení na psychiku jedince, jehož důsledkem dochází ke změnám činnosti tohoto jedince. <sup>[14]</sup>

### **1.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků se zabývá zjišťováním výkonu pracovníků, dále jak zaměstnanci plní úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jejich chování na pracovišti a jaké mají vztahy s osobami, se kterými přichází na pracovišti do styku. Zjištěné výsledky by se dále měly sdělovat jednotlivým pracovníkům a zároveň se s nimi projednávat. Cílem hodnocení pracovníků je hledání cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, která k tomuto zlepšení vedou.

Hodnocení pracovníků by měl provádět bezprostřední nadřízený pracovníků. Hodnocení mohou provádět i jiné osoby, např. pracovník personálního útvaru, nadřízený bezprostředního nadřízeného, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník nebo podřízený. Neustále také roste význam sebehodnocení. <sup>[8]</sup>

#### **1.4.1 Proces hodnocení pracovníků**

Proces hodnocení můžeme rozdělit na tři období, a to na období přípravné, období získávání informací a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Tato období se dále dělí na devět fází:

- a) Přípravné období
  1. Stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel, postupu a metod hodnocení.
  2. Analýza pracovních míst.
  3. Formulování kritérií výkonu, stanovení norem výkonu, určení období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
  4. Informování pracovníků o hodnocení a jeho účelu, o stanovených kritériích hodnocení a normách výkonu.
- b) Období získávání informací
  5. Zjišťování informací.
  6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu
  7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovních schopností nebo chování pracovníků.
  8. Projednání výsledků hodnocení s hodnoceným pracovníkem.
  9. Následné pozorování pracovníka a jeho pracovního výkonu. <sup>[8]</sup>

#### **1.4.2 Metody hodnocení**

- a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) – toto hodnocení se často používá pro hodnocení manažerů nebo specialistů.
- b) Hodnocení na základě plnění norem – tato metoda se využívá při hodnocení výrobních dělníků. Výhodou je objektivita měření, nevýhodou je, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.
- c) Volný popis – tato metoda je nejvhodnější u manažerů a tvůrčích pracovníků. Problémem je, že různí hodnotitelé, mají různé vyjadřovací schopnosti.

- d) Hodnocení na základě kritických případů – při této metodě vede hodnotitel písemné záznamy o případech, které se staly při výkonu práce určitého pracovníka.
- e) Hodnocení pomocí stupnice – prostřednictvím této metody hodnotíme jednotlivé aspekty práce zvlášť, např. kvalitu práce, přítomnost v práci, množství práce atd.
- f) Checklist – checklist je dotazník týkající se pracovního chování pracovníka.
- g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales = klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování) – metoda BARS má hodnotit chování, které je požadované k úspěšnému vykonávání práce. Základem metody je předpoklad, že žádoucí pracovní chování vede k efektivnímu vykonávání práce.
- h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – tyto metody porovnávají výkon dvou nebo více pracovníků.
- i) Assessment centre – assessment centre se nevyužívají pouze při výběru a vzdělávání pracovníků, ale i při hodnocení. Výhodou je komplexnost posouzení, nevýhodou jsou uměle vytvořené podmínky. <sup>[8]</sup>

## **1.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností personalistů a také jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace. Pod pojmem odměňování nechápeme pouze mzdu nebo plat nebo jinou peněžní odměnu, moderní pojetí zahrnuje i formální uznání, povýšení nebo zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje pracovníkovi za jeho pracovní výkon.

Odměny můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Oba tyto typy jsou navzájem provázány. Vnitřní odměna má individuální povahu, je tedy dána osobností pracovníka. Mezi faktory ovlivňující vnitřní odměny patří korektní pracovní vztahy, autonomie práce, spravedlivé hodnocení, systém péče o pracovníky, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. <sup>[8]</sup>

### **1.5.1 Mzda, plat a odměny z dohod**

Odměňování zaměstnanců za výkon práce je upraven zákoníkem práce. Plnění, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci, a nejsou podložena výkonem práce, nejsou mzda, plat ani odměny z dohod. Rozdíl mezi platem a mzdou spočívá v tom, že mzdu poskytují zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost směřuje především k dosažení zisku.

Plat poskytují zaměstnavatelé, jejichž činnost je převážně financována z veřejných zdrojů.

## **Mzda**

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za práci v pracovním poměru. Nepřiměřeně nízkému ocenění práce zabraňuje minimální mzda a nejnižší úrovně zaručené mzdy. Mezi další nástroje mzdové politiky patří mzdové kompenzace za práci přesčas, práci o víkendech, práci v noci, práci ve svátcích a ve ztíženém pracovním prostředí. Soubor těchto nástrojů a pravidel vytváří mzdový systém. Základním úkolem mzdového systému je motivace zaměstnanců k co nejlepším výkonům tak, aby byly naplněny cíle zaměstnavatele. Mzda se zpravidla dělí na pevnou a pohyblivou složku. Mezi základní prvky mzdového systému patří tarifní soustava, formy mzdy a příplatky ke mzdě.

Tarifní soustava je souhrn pravidel, která určují výši a podmínky poskytování pevné složky mzdy. Tarifní soustavu tvoří seznam pracovních činností, k jednotlivým činnostem se poté sjednají mzdové tarify a vzniknou tarifní třídy nebo tarifní stupně.

Příplatky ke mzdě jsou plnění poskytovaná zaměstnanci k ocenění výkonu prací při nadstandardních podmínkách. Příplatky jsou následující:

- mzda za práci přesčas – zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit práci přesčas na 8 hodin týdně, maximálně však 150 hodin ročně. Za každou odpracovanou hodinu práce přesčas náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 25% průměrné hodinové mzdy. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem domluvit na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce přesčas namísto příplatku,
- mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek – za práci ve svátek má zaměstnanec právo na náhradní volno. Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou, může být zaměstnanci poskytnut příplatek za práci ve svátek místo náhradního volna ve výši 100% průměrného hodinového výdělku. Zaměstnanci, který kvůli svátku nemohl pracovat, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku nebo jeho části.
- mzda za noční práci – noční práce je práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou. Za noční práci přísluší zaměstnanci mzda za odpracované hodiny a příplatek

minimálně 10% průměrného hodinového výdělku, pokud v kolektivní smlouvě není uvedeno jinak.

- mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – za dobu práce ve ztíženém prostředí přísluší zaměstnanci mzda a příplatek. Výše příplatku činí za každý ztěžující vliv nejméně 10% stanovené základní sazby minimální mzdy.
- mzda za práci v sobotu a v neděli – za práci o víkendu přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši minimálně 10% průměrného hodinového výdělku bez ohledu na to, zda je sobota nebo neděle dnem nepřetržitého odpočinku nebo obvyklým pracovním dnem, neobsahuje-li kolektivní smlouva jiné ujednání.
- příplatky ke mzdě neupravené zákoníkem práce – příkladem těchto příplatků jsou příplatky za práci ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí, příplatky za práci ve výškách nebo příplatky za práci ve vícesměnném provozu. U těchto příplatků nejsou stanoveny žádné podmínky ani limity. <sup>[4]</sup>
- Mzdové formy mzdově oceňují výsledky práce pracovníků. Někdy se používají kombinace několika mzdových forem. Při rozhodování, kterou formu zvolíme, musíme nejdříve rozhodnout, zda budeme pracovníky hodnotit za odpracovanou dobu, výkon nebo i za další zásluhy. Mezi základní mzdové formy patří:
- časové mzdové formy – tato forma může být hodinová, týdenní či měsíční. Tato forma se používá nejčastěji. Výhodou je jednoduchost metody, nevýhodou je, že pracovníky nepodněcuje ke zvyšování výkonu.
- úkolová mzda – v tomto případě bývá pracovník odměněn za vykonanou práci. Tato forma může vést ke zlepšení produktivity pracovníka, ale obtížně se zavádí a kontroluje.
- podílová (provizní) mzda – zde je odměna závislá na prodaném množství nebo na množství poskytnutých služeb. Výhodou je přímý vztah mezi výkonem a odměnou, nevýhodou potom je, že pracovník nemůže vždy ovlivnit všechny faktory, které na jeho výkon působí, např. kvalitu nebo cenu zboží.
- mzdy a platy za očekávané výsledky práce – zaměstnanec při téhle formě dostane odměnu za dohodnuté práce a zaváže se, že tyto práce odvede v dohodnutém období a v odpovídající kvalitě. Po uplynutí dohodnuté doby jsou dosažené výsledky zhodnoceny.

- mzdy a platy za schopnosti – tato forma se váže na znalosti a dovednosti pracovníka. Pro široce pojatá zaměstnání se stanoví seznam žádoucích odborných schopností a jejich plnění nebo osvojování je potom odměňováno. Výhodou této formy je zvyšování flexibility pracovníků a jejich konkurenceschopnosti. Nevýhodou jsou vyšší náklady na vzdělávání pracovníků.
- mzdy a platy za přínos – tato forma kombinuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti.
- další mzdové formy – mezi další formy patří např. prémie, odměny za úsporu času, osobní příplatky, podíly na výsledcích hospodaření firmy, odměny za zlepšovací návrh nebo příplatky ke mzdám nebo platům. Některé dodatkové mzdové formy představují zvláštní zvýhodnění pro pracovníka, např. třináctý plat, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí nebo odměna za zvýšení kvalifikace.<sup>[7]</sup>

## **Plat**

Plat je odměna pro zaměstnance státu, státních fondů, územních samosprávných celků nebo příspěvkových organizací, zaměstnance školských právnických osob a zaměstnance veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení. Plat tvoří všechny složky platu, které jsou upraveny zákoníkem práce. Nejvýznamnější složky platu jsou ty, jež jsou stanoveny formou pevné měsíční částky, tj. platový tarif, osobní příplatek, zvláštní příplatek, příplatek za vedení, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a specializační příplatek pedagogického pracovníka. Složky platu stanovené hodinovou sazbou odvozenou z průměrného výdělku jsou příplatky za noční práci, příplatky za práci přesčas, příplatky za práci o víkendech, příplatky za práci ve svátek a příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah. Odměna je jednorázové peněžité plnění.

## **Odměna z dohod**

V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedená sjednaná práce, pracovní doba a doba, na kterou se dohoda uzavírá, dále je nutno sjednat výši odměny a podmínky pro poskytování odměny. V dohodě by měl být specifikován pracovní úkol a předpokládaný rozsah práce. Výše odměny bývá smluvní ujednání mezi zaměstnavatelem



a zaměstnancem, avšak zaměstnavatel musí respektovat sazbu minimální mzdy. Zaměstnavatel musí dodržovat zásadu rovného zacházení, tzn. zákaz jejich diskriminace a zároveň zásadu spravedlivého odměňování.

### **Odměny za pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost je taková doba, ve které je zaměstnanec připraven k výkonu práce, která musí být v naléhavém případě vykonána nad rámec rozvrhu pracovních směn zaměstnance. Za tuto dobu náleží zaměstnanci odměna za připravenost zaměstnance k výkonu práce. Tato odměna má zaměstnanci nahradit zásah do osobního života. Minimální odměna musí být 10% průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pracovní pohotovosti. Konkrétní výše nad úroveň této sazby by měla být v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo v pracovní smlouvě. Pokud bude zaměstnanec povolán do zaměstnání, pracovní pohotovost se přerušuje a zaměstnanec dostane mzdu nebo plat za práci. <sup>[4]</sup>

#### **1.5.2 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké výhody by měli zlepšovat blahobyt zaměstnanců. Poskytují se k peněžní odměně a tvoří část celkového souboru odměn. Důvodem existence benefitů je zvyšování oddanosti pracovníků organizaci. Organizace tedy prostřednictvím benefitů zvyšují svoji konkurenceschopnost. <sup>[1]</sup>

Benefity mohou být poskytovány na neomezenou dobu nebo na předem stanovenou dobu. Pokud je doba poskytování předem vymezená, zaměstnanci je nepovažují za samozřejmost a jsou více vnímány jako motivace. Naproti tomu působí fakt, že zaměstnanci jsou velmi citliví na odbourávání výhod a může klesat jejich loajalita k firmě.

Existují dva způsoby realizace benefitů, a to jednotný program pro všechny zaměstnance nebo diferencovaný přístup, tedy systém odlišných zaměstnaneckých výhod pro konkrétní zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců. Při tomto systému však musíme dbát na rovnost a zákaz diskriminace. <sup>[4]</sup>

Plošné poskytování zaměstnaneckých výhod lze nahradit cafeteria systémem. Podstatou tohoto systému je, že zaměstnanec se sám může rozhodnout, jaké benefity mu budou poskytnuty. Omezením pro zaměstnance je předem stanovený rozpočet. Rozpočet a nabídka benefitů se může lišit vzhledem k důležitosti zaměstnance. Katalog

služeb obvykle tvoří výplata přiznané částky, pojištění, příspěvky na aktivity ve volném čase, věcné požitky (např. služební vůz nebo firemní produkty), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (daňové, právní atd.), podíl na akciích aj. Cafeteria systém v podstatě umožňuje zaměstnancům, aby rozhodl o svém „druhém“ příjmu. <sup>[5]</sup>

Zaměstnavatel má několik možností, jak benefity financovat. Mohou být hrazeny ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Státní podniky mohou navíc benefity hradit i z fondu kulturních a sociálních potřeb. <sup>[4]</sup>

#### ***1.5.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod***

Zaměstnanecké výhody se týkají především osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb atd.

##### **Osobní bezpečnost**

Mezi výhody zaměřené na osobní bezpečnost patří zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, zabezpečení lékařských prohlídek, pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání nebo osobních úrazů, nemocenské dávky, dodatečné odstupné při propuštění z důvodu nadbytečnosti nebo poradenství týkající se kariéry.

##### **Peněžní pomoc**

Zaměstnanecké výhody zaměřené na peněžní pomoc zahrnují podnikové půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přemístění pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo členské příspěvky v profesních organizacích.

##### **Osobní potřeby**

Osobní potřeby mohou mít formu rodičovské dovolené a dávky během ní nad zákonné minimum, dále volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, poradenské služby před odchodem do důchodu, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy na výrobky nebo služby nabízené podnikem, maloobchodní poukázky nebo osobní poradenské služby.

##### **Jiné zaměstnanecké výhody**

Mezi další výhody patří dovolená nad rámec povinného minima, podnikové automobily, firemní večírky nebo bezplatné parkování. <sup>[1]</sup>

### **1.5.2.2 Trendy v zaměstnaneckých benefitech**

Dle výzkumu Hospodářské komory České republiky z roku 2007 preferují pracovníci nejvíce tyto benefity: „1. stravenky, 2. odměny při pracovních či životních výročích, 3. použití firemního automobilu i pro soukromé účely, 4. občerstvení, 5. příspěvky na vzdělávání, školení, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, 6. poskytnutí firemních služeb a produktů, 7. zdravotní péče, 8. dovolená nad rámec zákona, 9. kulturní aktivity, 10. půjčky od firmy, 11. sportovní aktivity, 12. životní pojištění, 13. závodní jídelna, 14. počítače k soukromému použití, 15. jiné pojištění, 16. příspěvky na dopravu, 17. jiné poukázky (nepeněžní plnění), 18. rekreace, 19. stavební a jiné spoření, 20. akcie společnosti, 21. příspěvky na bydlení.“<sup>[12]</sup>

Současným trendem je, že poptávka po výhodách je stále rozličnější. V České republice se na prvních místech poskytovaných výhod umisťují spíše krátkodobě orientované benefity hmotného charakteru. Na rozdíl od Evropy, kde jsou častější dlouhodobé výhody zaměřené na budoucnost, např. penzijní systémy, pojištění, zdravotní péče, atd. Můžeme tedy předpokládat, že v ČR se bude situace postupně měnit a bude přibývat dlouhodobých benefitů, jak je to v tradičních zemích Evropské unie. Zároveň se rozšiřuje nabídka volitelných benefitů, ty umožňují výběr benefitů dle preferencí pracovníka z vymezeného rámce možností. Dalším významným trendem je zvyšující se informovanost zaměstnavatelů a zaměstnanců o benefitech a možnostech jejich využití.<sup>[12]</sup>

### **1.5.3 Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond se využívá na činnost, které společnost organizuje nebo spoluorganizuje. Základním přidělem FKSP je 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a na odměny za pracovní pohotovost. Mezi další zdroje patří pojistná plnění a náhrady škod od pojišťoven vztahující se k majetku pořízenému z FKSP, dále dary do fondu od jiných osob.

Fond kulturních a sociálních potřeb se vztahuje na následující účely: příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, pořízení hmotného majetku, který má sloužit kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců, bytové účely a půjčky na bytové účely, sociální půjčky, sociální výpomoci, stravování, rekreace a dovolená, kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport, penzijní připojištění, pojistné na soukromé životní pojištění, příspěvek odborové organizaci, dary zaměstnancům, výměnné akce.<sup>[10]</sup>

#### **1.5.4 Sociální fond**

Pro poskytování benefitů se v České republice vyčleňuje do speciálního fondu část rozpočtu nebo část zisku po zdanění. Sociální fond mají povinnost tvořit zdravotní pojišťovny, akciová společnost České dráhy, veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce. Ostatní zaměstnavatelé mohou tvořit sociální fond dobrovolně. <sup>[4]</sup> Sociální fond se vztahuje na tyto účely: příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, půjčky na bytové účely, půjčky na překlenutí tíživé sociální situace, sociální výpomoci, příspěvek odborové organizaci, dary zaměstnancům. <sup>[10]</sup>